إدارة رأس المال الفكري
بالمؤسسات التعليمية

حامد هاشم محمد الراشدي



الطبعة الأولى 1438-2017

إدارة رأس المال الفكري
بالمؤسسات التعليمية

(ح) حامد هاشم الراشدي ، ١٤٣٨ هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

الراشدي ، حامد هاشم

إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية. / حامد هاشم

الراشدي .- مكة المكرمة ، ١٤٣٨ هـ

104ص ؛ 17 × 24 سم

ردمك: ٩٧٨-٦٠٣-٠٢-٤٩٦٣-٣

١- ادارة المعرفة ٢- التعليم أ.العنوان

ديوي ٣٧١,٢ ١٤٣٨/٩٥١٥

رقم الإيداع: ١٤٣٨ / ٩٥١٥

ردمك: ٩٧٨-٦٠٣-٠٢-٤٩٦٣-٣

إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية

حامد هاشم محمد الراشدي

2017 - 1438



الإهداء

إلى:

من غرس في نفسي الهمة العلياء...

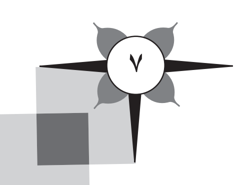
والتّطلع إليها دائما وأبدًا...

والدي ووالدتي... أطال الله في عمرهما... وفاء ومحبة وتقديراً.

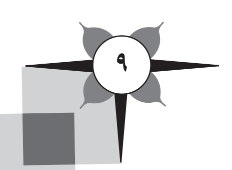
- إلى زوجتي أم هاشم، وأبنائي الأعزاء: وجدان، وأريج، وهاشم، وصبا

أقدم لكم ثمرة انشغالي عنكم، وإن كنتم الثمرة الأهم في حياتي.

- إلى أخواني وأخواتي... أحضرت إليكم شيئاً من الثمر... فأنتم سقائي بعد الله.. وأنتم المطر
- إلى كل من علمني حرفاً أصبح سنا برقه يضيء الطريق أمامي.
- إلى كل من يقرأ هذه السطور، أهدي هذا الجهد المتواضع، سائلاً الله أن يجعله خالصاً لوجهه الكريم.



فهرس الموضوعات

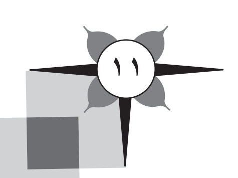


المقدمة

فرض العصر الحديث مجموعة من التحولات والتغيرات أمام المؤسسات في ظل الانفتاح والتطور المعرفي التي أفرزته العولمة وثورة تقنية المعلومات والاتصالات، الأمر الذي أدى إلى أن تعمل المؤسسات في ظل أجواء تنافسية، دفعها لتكوين رؤية واضحة لتجويد أدائها وخدماتها، ووضع استراتيجيات كفيلة ببقائها وتطورها ونهوضها، وإعادة تقييم موجوداتها المادية وموجوداتها المعرفية.

والمؤسسات التعليمية كغيرها من المؤسسات أدركت أن المجودات المعرفية مفتاح البناء وهي التي تعطيها القيمة الجوهرية، وأن المعرفة أصبحت ذات قيمة كبيرة وتعتبر من الأصول الاستراتيجية (رفاعي، 2004). ويجب على المؤسسات المحافظة على المعرفة ومعرفة كيفية إدارتها واستخدامها لتوليد معرفة جديدة من أجل خلق القيمة المضافة وتحقيق الميزة التنافسية (عبد العزيز، 2016). ويؤكد الشاعر وآخرون (2012) أن الالتزام بتطبيق مبادئ إدارة المعرفة أصبح من ضرورات البقاء للمؤسسات التعليمية كياناً وسمعة.

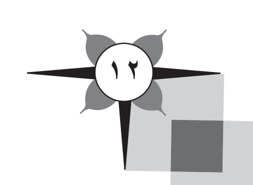
وعطفاً على ما سبق أدركت المؤسسات عموماً والمؤسسات التعليمية خصوصاً بأهمية المورد المعرفي المتمثل في رأس المال الفكري، وهنا يؤكد الصمداني (2014) على ضرورة توظيف مؤسسات التعليم لمواردها المعرفية واستثمار رأس مالها الفكري بفعالية وذلك للتحول نحو مجتمع المعرفة. وذلك



من خلال استقطاب الأفراد الذين يتصفون بالفكر والإبداع والإنتاجية المبتكرة والقدرة على مواكبة المستجدات والاختراعات.

وينظر إلى رأس المال الفكري بأنه المعرفة والمهارة والابتكار المستمدة من العقل البشري. ويعود ظهور مصطلح رأس المال الفكري في التسعينات من القرن العشرين، وذلك عندما أعلن رالف ستير (Ralph Stayer) مدير شركة (Johnson Ville) جونسون فيلي للأطعمة "إنه لوقت قريب كانت المصادر الطبيعية أهم مصدر للثروة الوطنية وأهم موجودات الشركات، ومن ثم أصبح رأس المال المتمثل بالنقد والموجودات كالمكائن والمصانع هو المهم، والان فقد حل محلها القدرة العقلية لتكون رأس المال الفكري" (الهلالي، 2011). ويعتبر كتاب " رأس المال الفكري الثروة الجديدة للمنضمات والذي صدر عام (1997) من أوائل هذه الكتب في هذا المجال وإن كان قد تم استخدام هذا المصطلح من قبل المؤلف إدفنسون (Edvinsson) في أحد كتبه في عام (1993)، في حين نجد مجلة فوربس (Forbes) أول من نشر تحقيق عام (1994) عن قيام الدول الاسكندنافية معالجة أصولها الفكرية(علي، 2014).

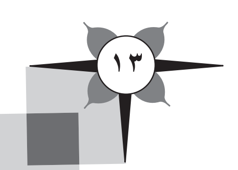
وتتمثل أهمية رأس المال الفكري في كونه الاستثمار الحقيقي للمعرفة والمعلومات التي لها القدرة على تطوير المؤسسات، وهو رأس المال الحقيقي للمؤسسة، وأنه من أكثر الموجودات قيمة في القرن الحادي والعشرين، لأنه يمثل قوى علمية قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على كل شيء في أعمال المؤسسات التعليمية فضلاً عن ابتكاراتهم المتلاحقة (مرسي، 2013). وأن أهم ما يميز رأس المال الفكري عن رأس المال المادي هو أن رأس المال الفكري



غير قابل للتقليد، مع تميزه بالوفرة وذلك لأن العلاقة بين المعرفة والزمن هي علاقة طردية على عكس العلاقة بين المادة والزمن (منير وآخرون، 2008). وما توصلت إليه دراسة العوامرة (2016) بأن هناك دلالة إحصائية لأبعاد رأس المال الفكري على القدرات الإبداعية. وما تشير إليه دراسة عوادي (2014) أن رأس المال الفكري يعتبر من أهم المقومات التي تمكن المنظمات النمو والاستمرار والبقاء، وما كشفته دراسة الشرباني وآخرون (2013) من إمكانية الاستثمار في رأس المال الفكري، وأن لها تأثير على ازدهار المؤسسة التعليمية في المستقبل، وما أوصت به دراسة الخطيب (2013) من ضرورة بناء قاعدة فكرية متينة في وزارة التعليم للرفع من قيمة وكفاية الوزارة.

واستنادا على ما سبق يظهر الدور الكبير للمؤسسات التعليمية في المحافظة على رأس المال الفكري وإدارته وذلك بوضع استراتيجية متكاملة لاكتشاف وتنمية واستثمار الأصول الفكرية والقدرات المعرفية للعقول البشرية المبدعة، من خلال صياغة آليات لاكتشاف العاملين المبدعين والمتميزين، وتهيئة البنية التنظيمية والاجتماعية الداعمة لها ولعملية تدفق ونشر المعرفة، لتدعيم التطوير التنظيمي، وتحقيق التميز في الأداء، وزيادة الكفاءة والفاعلية (خليل، 2015).

وفي سياق أهمية رأس المال الفكري أكد عاشور وحسين (2011) على أن أهمية رأس المال الفكري تكمن في إدارته والتي تتمثل في الاهتمام بروح الابتكارية، بالإضافة إلى هيكلة رأس المال الفكري في اتجاه المعلومات لزيادة فاعليتها وكفاءتها، مع الإفادة قدر الإمكان من افكارها واعمالها لصالح المؤسسة من خلال العلاقات الإيجابية، والسعي إلى توفير الموارد التي يحتاجونها ومساعدتهم



في بناء شبكه داخليه بينهم، ويضيف محمد والزائدي (2015) بأنه إدارة رأس المال البشري تسهم في جودة نوعية مكاتب التعليم والمدارس الواقعة في نطاق إشرافها، وهذا بدوره يساهم في جودة فرص التعلم التي يتلاقها الطالب لأن ما يتعلمه الطالب يعتمد بشكل جوهري على المعرفة المهارة للمعلمين والقيادة المدرسية والإشراف التربوي. ويؤكد الشمري (2013) أن إدارة رأس المال الفكري يساعد النظام التعليمي على في تحقيق أهدافه وفق معايير محددة لرفع مستوى أداء وتطور المخرجات التربوية.



التطور التاريخي
لمفهوم رأس المال الفكري

يعتبر مفهوم رأس المال الفكري Intellectual capital (IC) من المفاهيم الحديثة التي ظهرت مع ظهور اقتصاد المعرفة Knowledge economy وإدارتها (الهلالي، 2011)، حيث أصبح ينظر إليه بأنه أحد الموجودات الثمينة التي تحقق البقاء والاستمرارية والتنافسية للمؤسسات، وأنه من الأصول التي لا يمكن تقليدها بسهولة.

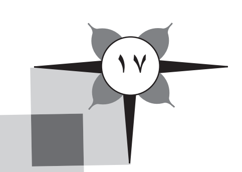
ويعود ظهور مصطلح رأس المال الفكري في التسعينات من القرن العشرين، حيث تم استخدام هذا المصطلح من قبل المؤلف إدفنسون (Edvinsson) في أحد كتبه في عام (1993)، وفي عام (1994) نشرت مجلة فوربس (Forbes) تحقيقًا عن قيام الدول الاسكندنافية معالجة أصولها الفكرية، ومن أوائل الكتب التي حملت هذا المصطلح كتاب "رأس المال الفكري الثروة الجديدة للمنظمات" والذي صدر عام (1997) لمؤلفه توماس ستيوارت (علي، 2014).

ويحدد العنزي وصالح (2009، ص 157) ثلاث مراحل مهدت لظهور رأس المال الفكري وتطوره وهي:

1. مرحلة توجهات الاهتمام بالقابليات (القدرات) البشرية.

2. مرحلة تلميحات المفهوم وتوجهات الاهتمام بالقابليات (القدرات) الذهنية. (1986 – 1991)

3. مرحلة تكثيف الجهود البحثية وولادة النظرية. (1995 – 2003).



المرحلة الأولى: مرحلة توجهات الاهتمام بالقدرات البشرية. (من القرن 17 – 1964)

تمثل كتابات الفيلسوف الاقتصادي آدم سميث (Adam Smith) في القرن السابع عشر بدايات الاهتمام بالقدرات البشرية، وذلك عندما نشر كتابه ثروة الأمم والذي أكد فيه على أهمية تنمية القدرات البشرية وزيادة مهارته وذلك عن طريق التعليم والتدريب (أبكر، 2015)، وعلى نحو مماثل يؤكد الاقتصادي بيتي ويليم (Petty William) على فكرة اختلاف توعية العمالة، وطرح موضوع قيمة العاملين (value of workers) في حساب الثروة بطريقة احصائية (العنزي وصالح، 2009، ص 158).

ويذكر العنزي وصالح (2009، ص 159) إلى أن بلانق (Blang) صنف رأس المال البشري في عام (1976) إلى ست فئات وهي "التعليم الرسمي، والتدريب في أثناء العمل، البحث عن الوظيفة، استرجاع المعلومات، الهجرة، التحسن بالصحة"، وبالتالي تكون هذه المرحلة امتدت إلى نهاية سبعينيات القرن العشرين. (العنزي وصالح، 2009، ص 195)

المرحلة الثانية: مرحلة تلميحات المفهوم وتوجهات الاهتمام بالقدرات الذهنية (1980 - 1991)

هذه المرحلة ابتدأت من الثمانينيات واستمرت حتى بدايات التسعينيات من القرن العشرين، وخاصة عندما أكد رالف ستير (Ralph Stayer) مدير شركة (John Sonville) للأطعمة بأن المصادر الطبيعية كانت في السابق من أهم الثروات الوطنية ومن أهم موجودات الشركات، أما الآن فقد حل محلها رأس المال الفكري الذي يعد أهم مكونات الثروة الوطنية وأغلى موجودات الشركات. (العنزي وصالح، 2009، ص 160 – 161).

المرحلة الثالثة: مرحلة تكثيف الجهود البحثية وولادة النظرية (1995 - 2003).

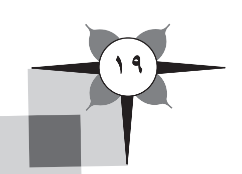
في منتصف التسعينيات من القرن العشرين بدأت الجهود البحثية تزداد حول موضوع رأس المال الفكري، وهذه الجهود ركزت على إيجاد نظرية لرأس المال الفكري، حيث في عام (1995) عقد اجتماع ضم ممثلي ثماني شركات وسمي الاجتماع بإدارة رأس المال الفكري، واتفقت على تحديد المفهوم الأساس لرأس المال الفكري والذي مفاده «المعرفة التي يمكن أن تحول إلى ربح»، وتوصلت الجهود إلى عام 2003 حيث عقد مؤتمر حول رأس المال الفكري وإدارته (العنزي وصالح، 2009، ص 162 – 165).

وهذه الجهود ركزت على إيجاد نظرية لرأس المال الفكري وفيما يلي استعراض لأبرزها:

1 – اعتماد مصطلح نظرية رأس المال الفكري ضمن ابحاث عدد من الكتاب والباحثين.

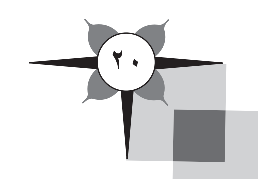
2 – التركيز على تحديد المفهوم الاساس لرأس المال الفكري والذي مفاده بأن المعرفة يمكن أن تحول إلى ربح.

3 – تأكيد مفهوم رأس المال الفكري وأهميته بحيث أن قيمته كموجود غير ملموس تتجاوز قيمته الملموسة بعدة مرات، وأنه المادة الأولى في توليد نتائج مالية، واعتباره أداة تحليل استراتيجي، ودالة تحديات المعرفة المعلومة، وأن المقياس المالي له يمثل الفرق بين بين القيمة الدفترية للشركة والقيمة السوقية لها، وأنه إذا تراكم يزيد من انتاجية المنظمات.



4 - حركية المفهوم والتي أشارت إلى أن مفهوم رأس المال الفكري غير ثابت ومتجدد باعتباره القادر على التكيف مع متغيرات البيئة، وأن نتائجه تكشف من خلال الأداء الميداني في الواقع، وكذلك في الالتزام الحقيقي والعالي في الأداء، مع قدرته على التكامل والتفاعل المستمر.

5 - الأتساع والنمو لمفهوم رأس المال الفكري وذلك باستخدامه مع العديد من المصطلحات مثل رأس المال الفكري الاستراتيجي، ورأس المال المعرفة، والإدارة الشاملة لرأس المال الفكري، وصناعة المعرفة، وذكاء الأعمال وغيرها. (العنزي وصالح، 2009، ص 162 - 166).





مفهوم رأس المال الفكري



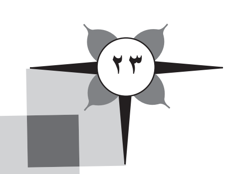
يعتبر مفهوم رأس المال الفكري من المفاهيم التي حظيت باهتمام واسع مطلع القرن الحالي، وذلك لكونه أحد أدوات التميز وتحقيق النجاح في المؤسسات بشكل عام والمؤسسات التعليمية بشكل خاص، ونظراً لأهمية مفهوم رأس المال الفكري فقد تباينت تعريفات هذا المصطلح، وتحدد ويح (2013، ص 11) ثلاثة أسباب لعدم الاتفاق على تعريف واحد لمفهوم رأس المال الفكري:

- الحداثة النسبية لهذا المفهوم.

- تنوع مجالات اهتمام الباحثين في دراساتهم رأس المال الفكري، فباحثون تعاملوا معه على أنه إدارة للمعرفة وقيمة مضافة للمؤسسة وآخرون أهتموا به من حيث مكوناته وطرق واساليب قياسه وكيفية استخدامه وتعظيم قيمته.

- اختلاف الفروع العلمية التي تناولت مفهوم رأس المال الفكري فهناك عدد من الباحثين ينتمون إلى إدارة الأعمال وآخرون إلى علم النفس وهكذا.

وذكرت مرسي (2013) بأنه يمكن تصنيف التعريفات المختلفة لرأس المال الفكري إلى ثلاث مجموعات: المجموعة الأولى ركزت في تعريفها لمفهوم رأس المال الفكري على المكون البشري، بينما المجموعة الثانية ركزت على الأصول الغير ملموسة، في حين أن المجموعة الثالثة نظرت إلى أنه أكثر تكاملاً حيث جمعت بين كل من الجانب البشري والأصول الغير ملموسة.

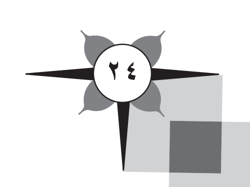


- **المجموعة الأولى: ركزت في تعريفها لمفهوم رأس المال الفكري على المكون البشري.**

ومن هذه التعريفات تعريف يونيدت وآخرون (1996) Youndt et al بأن رأس المال الفكري هو مجموعة من "القدرات متميزة يتمتع بها عدد محدود من الأفراد العاملين في المنظمة تمكنهم من تقديم اسهامات فكرية تساعد المنظمة من زيادة إنتاجها وتحقيق مستويات أداء عالية مقارنة بالمنظمات المماثلة"، وعلى نحو مماثل يؤكد ستويارت (1997) Stewart على أن مفهوم رأس المال الفكري هو "المعرفة والمعلومات وحقوق الملكية الفكرية والخبرات التي يمكن توظيفها لإنتاج الثروة وتدعيم القدرات التنافسية للمنظمة". وفي نفس السياق يعرف الزهيري (2012) رأس المال الفكري على أنه "مجموعة من الأشخاص الذين يمتلكون المعارف والخبرات والمنجزات التي تمكنهم من الإسهام في أداء المنظمات التي يعملون بها".

- **المجموعة الثانية: ركزت في تعريفها لمفهوم رأس المال الفكري على الأصول الغير ملموسة.**

ومنها تعريف بروكينق (1996) Brooking لرأس المال الفكري بأنه "تكامل الأصول الغير ملموسة للمنظمة والتي تمكنها من أداء الأعمال" ونجد أن هانسن وآخرون (1999) Hansen et al يعرفه بأنه "الموجودات التنافسية الغير ملموسة التي يمكن استخدامها كسلاح استراتيجي يعتمد على الابتكار والابداع والذي يعد وسيلة للبقاء المنظمة واستمرارها في بيئة العمل ذات التغير السريع" وأورد العجمي (2010) تعريف لسارفستافا (2002) Srivastava بأن "رأس المال الفكري هو الأصول الغير ملموسة التي تحل محل المكنة الصناعة والموارد الطبيعية". وتعرف مار بي (2008) Marr B رأس المال الفكري بأنه

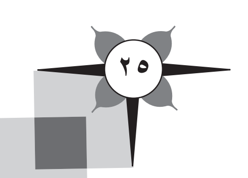


مجموعة الموارد غير الملموسة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى، وتساعد المنظمة في تحقيق قيمة مضافة.

- **المجموعة الثالثة: نظرت إلى مفهوم رأس المال الفكري بانه أكثر تكاملاً حيث جمعت بين كل من الجانب البشري والأصول الغير ملموسة.**

ومن أهمها تعريف منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (OECD) بأنه القيمة الاقتصادية لاثنين من الأرصدة غير المنظورة في المنظمة وهي رأس المال الهيكلي ورأس المال البشري (OECD.1999)، وعلى نفس السياق يعرف الشمري (2014) رأس المال الفكري بأنه " محصلة التفاعلات بين خبرات الموارد البشرية ومعارفها والإجراءات التنظيمية والعلاقات المنطقية التعاونية داخل المنظمة وخارجها"

ويمكن تعريف رأس المال الفكري بانه " مجموعة ما يمتلكه العاملون بالمؤسسات التعليمية من المهارات والخبرات والمشاعر والاتجاهات والعلاقات الاجتماعية والتنظيمية والمعارف الضمنية والصريحة واستراتيجيات العمل والتي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية ورفع جودة أدائها وتميزها.





أهمية رأس المال الفكري وخصائصه

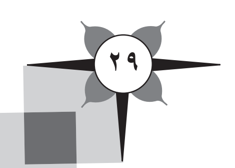
أهمية رأس المال الفكري (IC):

تجمع العديد من الأبحاث والدراسات كدراسة الزهيري (2011) ودراسة مرسي (2013) بأن أهمية رأس المال الفكري تنبع من كونه أكثر الأصول قيمة في القرن الحال وفي ظل اقتصاد المعرفة. كما يعتبره العجمي (2010) بأنه أهم مصادر الميزة التنافسية للمنظمات المعاصرة، وذلك لأن تحقيق التميز لا يأتي إلا من خلال النتاجات الفكرية المبدعة، وكما تعتبر الإدارة الفاعلة لرأس المال الفكري المحدد النهائي لأداء المنظمة التي ترغب بالنجاح في بيئة الأعمال المعصرة.

وتؤكد زرزار (2015) أن الفشل في إهمال رأس المال الفكري قد يؤدي إلى سلسة من الخسائر مستوى المنظمة فالتخصيص غير الكفء للموارد ينتج عنه عدم قدرة المنظمة على تحديد قدرتها والتنبؤ بقيمته أعمالها المستقبلية. وعلى نحو مقارب نجد أن مرسي (2013) تشبه رأس المال الفكري الغير مستثمر مثل الذهب الغير مستخرج وتؤكد على الفوائد التي يمكن أن تجنيها المنظمات التعليمية من خلال الاهتمام برأس المال الفكري.

ومن خلال استقراء الدراسات والأبحاث العلمية في مجال رأس المال الفكري يتضح أهميته من خلال التالي:

- أن عملية استثمار العقول المتوافرة بالمؤسسات التعليمية يساعد في إنشاء المنظمات التعليمية الذكية التي تساهم في إيجاد بيئة عمل أكثر مهنية



وتطوراً تعتمد على التكنولوجيا والمعلومات المتوافرة لها، ضمن نظام قيمي يعتمد على الشفافية.

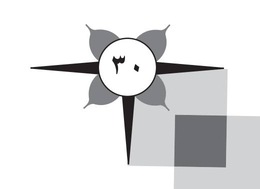
- يعتبر رأس المال الحقيقي للمؤسسات التعليمية وذلك لأن المعرفة الحقيقية والمعلومات الصحيحة والدقيقة تعطي المنظمة القدرة على النمو والاستثمار والتنافس

- إن الاهتمام برأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية يساهم في دعم عمليات التنمية المستدامة وتحقق العائد الحقيقي للاستثمار في الطاقات الفكرية والبشرية بما يجعلها حلقة مستمرة النمو وتستهدف جميع تطوير الموارد البشرية بشكل أكثر فاعلية.

- الاهتمام برأس المال الفكري في المؤسسات التعليمية وتنميتها هو تنمية اقتصادية واجتماعية للمجتمع بشكل غير مباشر حيث أنه سوف يعود على عملية التنمية البشرية في المدارس ومكاتب التعليم بأشكال متعددة ومتنوعة.

- أن الاستثمار في رأس المال الفكري يعود بفوائده على المؤسسات التعليمية من خلال عمليات التطوير والنمو وذلك من بإدخال التعديلات الجوهرية والابتكار والتجديد في الممارسات الإشرافية.

- يعتبر الاهتمام رأس المال الفكري ورعايته أبرز الأدوات التنافسية في العصر الحالي لاسيما في المؤسسات التعليمية إذا أنه غير قابل للتقليد.



خصائص رأس المال الفكري (IC):

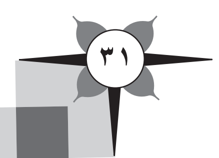
يتميز رأس المال الفكري بمجموعة من الخصائص التي تميزه عن غيره وذلك من خلال توافره في جميع المستويات الإدارية، أو من خلال تميزه بالمهارة العالية والخبرة، أو الميل لتقديم المبادة أو من خلال القدرة على الإبداع والتجديد، ويتفق الهلالي (2011)، ومرسي (2013) ويح (2013)، والعوامرة (2106) بأن خصائص رأس المال الفكري يمكن أن تصنف إلى خصائص تنظيمية ومهنية وشخصية سلوكية وتضيف مرسي (2013) الخصائص الإبداعية.

أولاً: الخصائص التنظيمية لرأس المال الفكري:

من أبرز الخصائص التنظيمية هو توافر رأس المال الفكري في جميع المستويات الإدارية، فهو لا يتركز في مستوى دون غيره وليس حكراً على مستوى إداري دون غيره، وكما يظهر رأس المال الفكري في ظل وجود الهياكل المرنة وذلك لأن المرونة توفر مناخ مناسب للتجديد والإبداع وإظهار المواهب والطاقات المتميزة، واحتواء التنظيميات للعلاقات الغير رسمية، مع البعد عن المركزية الإدارية ويفضل مناخ يسوده اللامركزية، وأيضاً لا يمكن الحصول عليه بالمال وحدة لأنه مزيج من الفكر والخبرة، والممارسة (الهلالي، 2013).

ثانياً: الخصائص المهنية لرأس المال الفكري:

يتميز رأس المال الفكري بالمهارة العالية والخبرة، والاستمتاع بدرجة كبيرة بعمليات التعلم التنظيمي والتدريب الإثرائي والتعلم الذاتي المستمر، بالإضافة إلى امتلاكه العديد من المهارات المهنية النادرة، مع وجود خبرات تراكمية عالية الجودة، مما يصعب على المؤسسات التعليمية إيجاد بديل لهم (الهلالي، 2013).

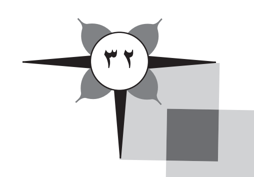


ثالثاً: الخصائص المهنية لرأس المال الفكري:

من أبرز الخصائص الشخصية والسلوكية لرأس المال الفكري الميل إلى المبادرة بتقديم الأفكار والمقترحات الجديدة والمساهمة في حل المشكلات التي تعترض العمل والقيام بتطوير الممارسات الإشرافية والتعليمية بشكل مستمر، وأيضاً وجود الحسم وعدم التردد في إصدار القرارات، ويتميز بوجود درجة ذكاء مناسبة، والقدرة على التخمين والميل إلى الاستفادة من خبرات الآخرين، والثقة العالية بالنفس، والاستقلالية في الفكر والعمل (الهلالي، 2013).

رابعاً: الخصائص الإبداعية لرأس المال الفكري:

القدرة على الإبداع والتجديد من أبرز السمات التي تحاول أن تكتسبها المؤسسات التعليمية في العصر الحديث، ولذلك تحرص هذه المؤسسات على توافر رأس مال فكري يكسبها هذه السمة. فتميز المؤسسات من إبداع الأفراد العاملين بها، فعلي المؤسسات استثمار مواهبهم وإدارتها بالشكل الأمثل بما يحقق لها نجاحها وتطورها واستمرارها (مرسي، 2013).





مداخل دراسة

رأس المال الفكري

إن المدخل يمثل منهجية إعادة بناء المعرفة، والخبرة المتعلقة بموضوع ما، وفق نظريات، أو مسارات منظمة ومتطورة، تتضمن إدراك الباحث، للمعرفة والخبرة. وقد أورد العنزي وصالح (2009) خمس مداخل لدراسة رأس المال الفكري، وهي كالتالي:

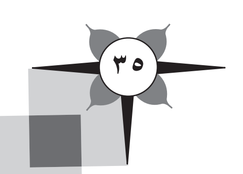
المدخل الفلسفي:

ويؤكد هذا المدخل على أن رأس المال الفكري معني بالتنظير العلمي للمفهوم المعرفي، وكيفية جمع المعلومات والحقائق؛ ويركز على أهداف وأنواع ومصادر المعرفة؛ كما يستكشف العلاقة بين رأس المال الفكري والمفاهيم الأخرى.

المدخل الإدراكي:

يمثل هذا المدخل مساهمة علماء الإدارة ونظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، وينظرون إلى رأس المال الفكري من زاوية قيمته الاقتصادية والفكرية، ويعتبرونه من أهم الموجودات الاستراتيجية التي تساعد المنظمات في البقاء والتطور والنمو. ومما تجدر الإشارة إليه، أن المدخل الإدراكي يعتمد على مسارين هما:

- **المسار الأول**: مسار المعرفة والمقدرة العقلية، ويركز على خلق، وتوسيع معرفة المنظمة.
- **المسار الثاني**: المسار المستند على الموارد، ويركز على كيفية خلق الأرباح من مجموعات الموارد الملموسة والفكرية في المنظمة.



ولا بد أن ندرك أن هذين المسارين رغم استقلاليتهما، فهما مرتبطين ويعملان كمنظومة تفاعلية تكاملية منطلقة من الداخل إلى الخارج.

3. المدخل الشبكي:

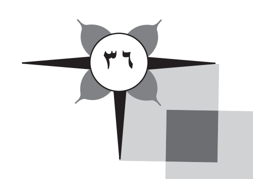
يتم تفسير رأس المال الفكري من خلال هذا المدخل على نظريات المنظمات الشبكية، والتي تركز على اقتناء وتقاسم ونقل المعرفة من خلال أنماط تبادل أفقية وانسياب متداخل للموارد وخطوط اتصال تبادلية.

4. مدخل الممارسة الجماعية:

ويقوم هذا المدخل على المنظور الاجتماعي والتاريخي لدراسة المعرفة وذلك من خلال أن المعرفة ملك عام للجماعة وأنها نقلت من أجيال بعملية تقليدية، وهي من خلال هذا المنظور عملية التزام وثقة للجماعة في الرصيد المعرفي المتراكم.

5. المدخل الكمي:

وهي تمثل في هذا المدخل نظاماً متكاملاً للتعامل مع المشكلات بطرائق علمية محددة.



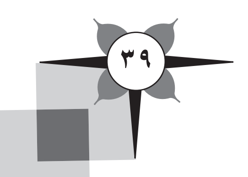


مكونات

رأس المال الفكري

مكونات رأس المال الفكري (IC):

تعددت وجهات نظر الباحثين في مكونات رأس المال الفكري، فنجد أن (Sveiby,1997) يحدد مكونات رأس المال الفكري في ثلاث مكونات وهي كفاءة العاملين، والهيكل الداخلي، والهيكل الخارجي، أما (Brooking,1997) فيصنفها إلى أصول السوق، والأصول البشرية، وأصول الملكية الفكرية، وأصول البنية التحتية، في حين أن (Stewart,1997) يقسمها إلى ثلاث مكونات وهي رأس المال الهيكلي، ورأس المال البشري، ورأس المال العلاقات. وعلى نحو مماثل ويرى الزهيري (2012) أن رأس المال الفكري تتكون من العاملين، ونظام العمل، والمستفيدين، أما (خليل، 2015) فيقترح تقسيم رأس المال الفكري إلى رأس المال بشري، ورأس المال تنظيمي، ورأس المال الاجتماعي، ويؤكدان محمد والزائدي (2015) أن هناك شبه إجماع على أن رأس المال الفكري يتشكل من ثلاث مكونات رئيسية وهي رأس المال البشري، ورأس مال العلاقات، ورأس المال الهيكلي، وهذا يتفق تماماً مع ذكره (Stewart,1997)، وقام (الصمداني، 2016) بحصر مجموعة من تقسيمات الباحثين في الجدول رقم (1) وتوصل إلى أن معظم الباحثين اتفقوا على أن مكونات رأس المال الفكري هي رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقات.

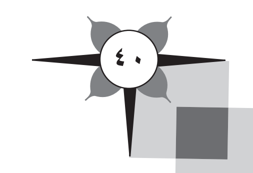


جدول (1)

مكونات رأس المال الفكري وفقاً لتقسيمات بعض الباحثين

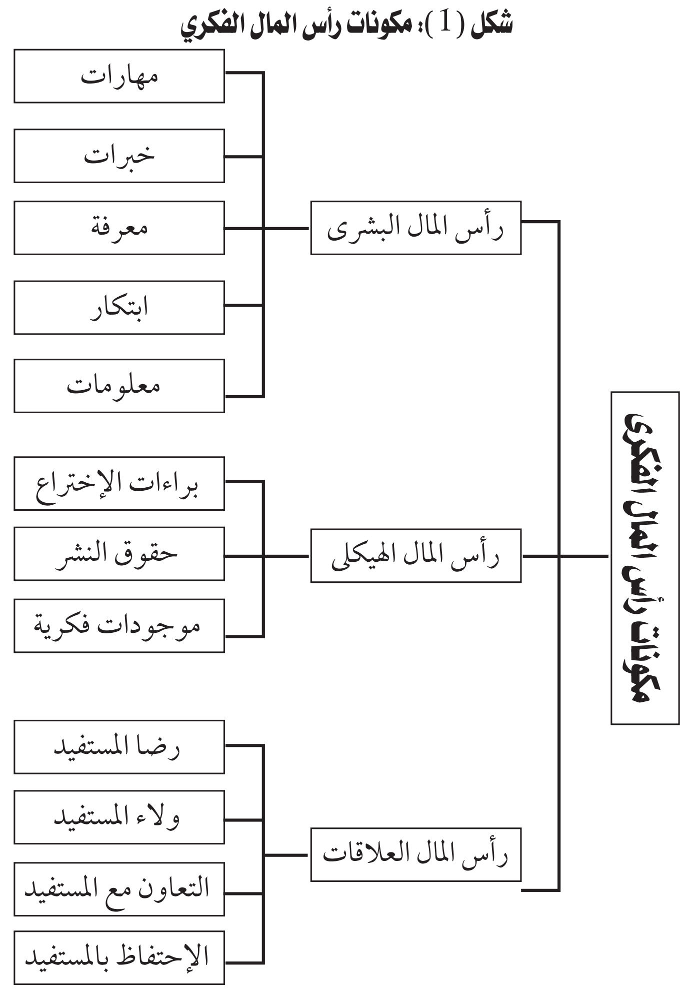
م	الباحث	مكونات رأس المال الفكري				
		رأس المال البشري	رأس المال الهيكلي	رأس المال العلاقات	رأس مال الأصول الفكرية	رأس مال التجديد والتطوير
1	محمد (2013)	✓	✓	✓		
2	ويح (2013)	✓	✓	✓		
3	(Suciuetal (2012	✓	✓	✓		
4	(Roodt (2011	✓	✓	✓		
5	عيد (2007)	✓	✓	✓		
6	محمد والزائدي (2015)	✓	✓	✓		
7	الهلالي (2011)	✓	✓	✓		
8	قرني وعتيقي (2012)	✓	✓	✓	✓	
9	شنودة (2012)	✓	✓	✓		
10	صبره (2015)	✓	✓	✓	✓	✓
11	بريبيش (2013)	✓	✓	✓		
12	مرسي (2013)	✓	✓	✓		
المجموع		12	12	12	2	1
النسبة		٪ 100	٪ 100	٪ 100	٪ 25	٪ 12

المصدر: (الصمداني، 2016)

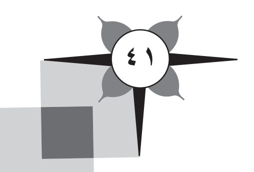


واستناداً على ما سبق يتفق الباحث مع ما اتفق عليه معظم الباحثين في تقسيم مكونات رأس المال الفكري إلى رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقات، وذلك لأنها تشمل جميع مكونات رأس المال الفكري التي يمكن إدارتها وتطويرها في المؤسسات التعليمية. والشكل رقم (1) وضح أهم المكونات رأس المال الفكري.

شكل (1): مكونات رأس المال الفكري




المصدر: (عوادي، 2014)



وهذه المكونات الثلاث لا يعمل كل مكون عن المعزل الآخر بل من الضروري أن تعمل في علاقة تبادلية مرنة ومن هنا يأتي الدور الكبير في عملية إدارة مكونات رأس المال الفكري بالشكل المتميز الذي يضمن تميز المؤسسات التعليمية واستثمار رأس المال الفكري بالشكل الأمثل والمناسب.

أولاً: رأس المال البشري (Human Capital):

يمثل رأس المال البشري أهم الأصول التي تمتلكها المؤسسات، وهو عبارة عن مجموعة المهارات والخبرات والمعارف الضمنية والصريحة والصفات والخصائص المختلفة الكامنة في العاملين بالمؤسسات التعليمية، مع القدرة على كل ما تعلموه وما يمتلكونه استخداماً مرتبطاً بتوليد معرفة جديدة ومبتكرات تساعد في وحل المشكلات وتطوير المؤسسات التعليمية.

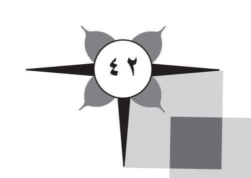
وتكمن أهمية رأس المال البشري في فيما يلي: (عوادي، 2014)

- تراكم رأس المال البشري يساعد في التقدم التقني.

- يساهم التعليم في تحسين الموارد البشرية، وتطويرها.

- زيادة الطاقات الإنتاجية والاستثمار في الاصول الملموسة وغير الملموسة مثل:(الابتكار، والتعليم، والتدريب.. الخ) يعمل على رفع معدلات النمو المستديم.

- في عصر صناعات العقل البشري يتطلب أن يكون العمال من ذوي المهارات العالية والمتجددة.



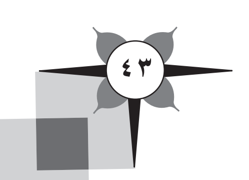
والمؤسسات التعليمية تعتبر رأس المال البشري الركيزة الأولى في نجاحها وتطوير أدائها حيث تسعى لاستقطاب أفضل الكوادر البشرية في للعمل بها، وبالتالي فإن رأس المال البشري المتواجد في المؤسسات التعليمية بما يتضمنه من خبرات ومعارف ومهارات تساعد في حل المشكلات واتخاذ القرارات، مما يزيد من فاعلية المؤسسات التعليمية.

ثانياً: رأس المال الهيكلي (Structural Capital):

هي عبارة عن المعلومات والموجودات الفكرية وبراءات الاختراع وحقوق النشر التي تحصل عليها المؤسسات وتجعلها جزء لا يتجزأ من هيكلها التنظيمي وعملياتها وثقافتها.

وهنا يشير بونتس وآخرون (2000) Bontis et al أن قوة وضعف رأس المال الهيكلي بالمؤسسات تسمح بقياس رأس المال الفكري على مستوى المؤسسة وذلك لأن المؤسسات التي تملك رأس مال هيكلي قوي فإنها تمتك ثقافة تنظيمية عالية الجودة تسمح للأفراد بتجربة الأشياء الجديدة والتعلم منها، والعكس صحيح فإذا كانت المؤسسات تملك أنظمة وإجراءات تؤثر في أعمالها فإن رأس المال الفكري لن يحقق نتائجه وأهدافه.

ويتمثل رأس المال الهيكلي بالمؤسسات التعليمية في المعلومات والموجودات الفكرية وبراءات الاختراع وحقوق النشر التي تحصل عليها المؤسسات التعليمية وتجعلها جزء لا يتجزأ من هيكلها التنظيمي وعملياتها وثقافتها.



ثالثاً: رأس المال العلاقات (Relational Capital):

يسمى في العديد من المراجع برأس المال الزبوني (Customer Capital) وبرأس المال الخارجي (External Capital)، وهو يمثل قوة العلاقات للمؤسسة التعليمية من خلال دراسة رضا المستفيد وتحديد أوجه التعاون المناسبة معه للاحتفاظ به وكسب ولائه للمؤسسة التعليمية.

ويؤكد الشمري (2014) تمكن أهمية رأس مال العلاقات في جمع المعلومات عن حاجات المستفيدين ورغباتهم ودراستها وإيجاد المعرفة من خلالها، والتي تساعد في بقاء المستفيدين موالين للمؤسسة.

يعمل بأن رأس المال العلاقات في المؤسسات التعليمية على ثبات العلاقات بين الإدارة في تلك المؤسسة والعاملين من ناحية وبين المستفيدين من خدمات المؤسسة بكافة اشكالها، وذلك من خلال ما تظهره نتائج دراسة رضا المستفيد وتحديد أوجه التعاون المناسبة معه للاحتفاظ به وكسب ولائه المؤسسات التعليمية.



عناصر رأس المال الفكري
وطرق تكوينه
بالمؤسسات التعليمية

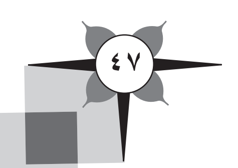
عناصر رأس المال الفكري وطرق تكوينه بالمؤسسات التعليمية:

يتم تكوين رأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية عن طريق استقطاب أفضل الكوادر البشرية وذلك من خلال مجموعة من الآليات والإجراءات المحددة والمعلنة، ولا يتوقف الأمر عند عملية الاستقطاب بل تضع لهم خطة للتطوير الأداء وتبادل الأفكار والنقاشات من خلال الدورات التدريبية وورش العمل والاجتماعات الدورية. ويرى العجمي (2010) بأنه يتم تكوين رأس المال الفكري بالمؤسسات عن طريق الاستقطاب والصناعة، وتتم عملية استقطاب رأس المال الفكري عن طريق شراء العقول من سوق العمل. وشجرة الكفايات، ومراجعة منظمات المعرفة والتعلم.

بينما يذكر عبد السلام وعلة (2011) أنه يمكن تكوين رأس المال الفكري داخل المؤسسة من خلال العناصر التالية

- صناعة رأس المال الفكري: ويظهر في قدرة المؤسسة على البحث عن الخبرات المتقدمة، والمهارات النادرة وجذبها للعمل فيها. ويشير العجمي (2010) إلى مجموعة من استراتيجيات صناعة رأس المال الفكري وهي استراتيجية خريطة المعرفة، واستراتيجية بناء الأنسجة الفكرية، واستراتيجية القيادة الذكية.

- تنشيط رأس المال الفكري: ويعبر عن قدرة المؤسسة على زيادة رصيدها



المعرفي باستمرار من خلال تعزيز القدرات وتنمية العلاقات بين الأفراد على التعاون في حل المشكلات، ويتم تنشيط رأس المال الفكري من خلال مجموعة من الأساليب التي تساعد على تنشيط عملية الإبداع والابتكار لدى العاملين باستمرار.

- المحافظة على رأس المال الفكري: ويتمثل في قدرة المؤسسة على الاهتمام بالطاقات المعرفية، والنخبة المتميزة من العاملين القادرين على إنتاج أفكار جديدة أو تطوير أفكار قديمة تخدم المؤسسة.
- الاهتمام بالمستفيدين: ويعبر عن مدى اهتمام المؤسسة بآراء المستفيدين من خدماتها والأخذ بمقترحاتهم وأخذها بعين الاعتبار عند إنشاء برامج جديدة أو خدمات جديدة أو عند تطوير الموجود.



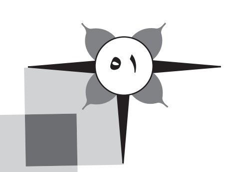
إدارة رأس المال الفكري
الماهية والأهمية

ماهية إدارة رأس المال الفكري:

تتنوع التعريفات التي تناولت مفهوم إدارة رأس المال الفكري، وهذا التنوع يرجع إلى اختلاف زاوية الطرح من قبل الباحثين فهناك يرى بأنها مهمة تنسيقية بين مكونات رأس المال الفكري داخل المؤسسة (الصمداني، 2016، ص 8)، وهناك من يرى بأنها «الإدارة الفعالة لرأس المال الفكري هي تلك التي تستطيع توجبه موجوداتها الفكرية والإبداع والتميز وتكون لديها المقدرة على استقطاب ذوي المهارات والمعارف وجذبهم للعمل لديها، فالإدارة الناجحة تدرك أن المعرفة والمهارة التي تكتسب من خلال التجربة العملية هي أرسخ وأعمق من التجارب النظرية لذا على الإدارة أن تحفز الأفراد كونها قوة المؤسسة والتي تسعى باستمرار إلى تحقيق التميز التنافسي» (غبور، 2015، ص 619).

ويعرفها خليل (2015، ص 140) بأنها « عبارة عن عملية استراتيجية متكاملة لاكتشاف وتنمية واستثمار الأصول الفكرية والقدرات المعرفية للعقول البشرية المبدعة، وتهيئة البنية التنظيمية والاجتماعية الداعمة لها ولعملية تدفق ونشر المعرفة، لتدعيم التطوير التنظيمي، وتحقيق التميز في الأداء، وزيادة كفاءة وفاعلية المنظمة».

ويمكن تعريفها إجرائياً بأنها مجموعة العمليات التي تمارسها المؤسسات التعليمية لتوظيف مهارات وخبرات ومعارف العاملين بها بما يمكنها من أن تبتكر القيمة المضافة للعملية التعليمية وتحقيق أهدافها ورفع جودة أدائها وتميزها.



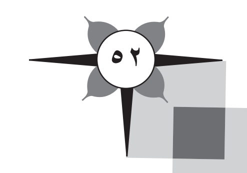
أهمية إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية:

تظهر أهمية رأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية في القدرة على تكوين رصيد معرفي جديد، نتيجة للتفاعل بين المعرفة الكامنة والمعرفة الصريحة التي تتضح من خلال الخبرات والقدرات والإمكانيات، بالإضافة إلى نشر هذه المعرفة، والإنتاج والابتكار المستمر للمعرفة، بما يؤدي إلى تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسات التعليمية. وتبرز قيمتها كون المؤسسات التعليمية أحد أسس إنتاج الثروة من خلال تطبيق الأفكار والمعلومات والمفاهيم والأساليب واستخدامها لأغراض التحسين المستمر في أداء المؤسسي، أو إنتاج عمليات ومنتجات جديدة من نفس الأنواع الحالية، أو ابتكار عمليات ومنتجات وخدمات لم تكن معروفة من قبل. (قرني والعتيقي، 2012)

وفي نفس السياق يؤكد غوبالا (2005) Gopala أن من أهم فوائد إدارة رأس المال الفكري، أن إدارة رأس المال الفكري تسمح باستخدام أكثر فعالية وكفاءة للموارد المختلفة على نحو متزايد، وتساعد في الحفاظ على رأس المال الفكري المتنوع وتحسينه، وتضمن جذب الكفاءات وتوفير البدائل لملء الأماكن الشاغرة، بالإضافة إلى مساعدة المؤسسات التعليمية في التحضير إعادة الهيكلة والتوسع في رأس مالها الفكري. (أورد في: قرني والعتيقي، 2012)

ويحدد قشقش (2014) مجموعة من الأسباب التي تؤكد أهمية إدارة رأس المال الفكري في المؤسسات:

- إن الإدارة الفاعلة لرأس المال الفكري قد تكون المحدد النهائي لأداء المؤسسة.



- تسعى إدارة رأس المال الفكري بالقرن الحادي والعشرين إلى زيادة إنتاجية العمل المعرفي والفرد العامل المثقف، حيث أن أكثر هذه الأصول قيمة هي الأصول الفكرية.
- زيادة النشاطات أو العمليات التي تساعد على اكتشاف وتدعيم تدفق القدرات المعرفية والتنظيمية للأفراد.
- إكساب المؤسسة ميزة تنافسية تميزها عن غيرها لتفادي المنافسة الشديدة، ومن تعظيم نقاط قوتها. (ارود في: الصمداني، 2016).



مبادئ وأبعاد

إدارة رأس المال الفكري

مبادئ إدارة رأس المال الفكري:

تتمثل مبادئ إدارة رأس المال الفكري في النقاط التالية: (غبور، 2015)

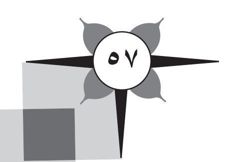
- الاستفادة القصوى من رأس المال الفكري الموجود بالمؤسسة.
- هيكلة رأس المال الفكري بحفظ المعلومات داخل نظام كفء بحيث يسهل الرجوع إليها واستخدامها عند الحاجة.
- توفير الموارد التي تحتاجها المؤسسة لبناء شبكة داخلية لإدارة رأس المال الفكري بها.
- المحافظة على رأس المال الفكري في المؤسسة واستثماره.

أبعاد إدارة رأس المال الفكري:

تحدد غبور (2015، ص 620) أبعاد رأس المال الفكري في المؤسسات التعليمية بالأبعاد الأربع التالية وهي سياسات عمل تنافسية، والثقافة التنظيمية الداعمة، والبيئة التنظيمية المناسبة، ونظم فعالة لرفع كفايات الموارد البشرية.

البعد الأول: سياسات عمل تنافسية:

تعتبر القدرة التنافسية للمؤسسات من الأمور الهامة وذلك يرجع إلى عملها على تهيئة البيئة المناسبة التي تتوفر بها الكفاءة في تخصيص واستخدام الموارد وتحفيز الإبداع والابتكار وتحسين مستوى الإنتاجية وجودة الإنتاج (العصفور، 2012)،



ويشير بروتو وآخرون Porter (2004) بأن التنافسية مجموعة من السياسات الداعمة لمعدلات النمو العالية في الأمد المتوسط.

وتتمثل سياسات العمل التنافسية بالمؤسسات التعليمية في قدرتها على صياغة وتطبيق استراتيجيات وإجراءات العمل التي تجعلها تتميز في أدائها وأنشطتها بين بقية المؤسسات، ويظهر هذا في عملها بكفاءة وفق منظومة مؤشرات الأداء عالية الجودة، مع وجود برامج لتطوير الممارسات التعليمية و الإشرافية ضمن الخطة التشغيلية للمؤسسة التعليمية، والسعي إلى تحسين قدرتها على تحقيق الجودة من خلال عقد شراكات مع مؤسسات المجتمع المحلي، وتشجيع العاملين على تقديم المبادرات الإبداعية للارتقاء بالخدمات المقدمة، وتركز أيضاً على الاستجابة لتلبية حاجات المستفيدين، والسعي لتحقيق جوائز التميز في الأداء في مختلف المسابقات.

البعد الثاني: الثقافة التنظيمية الداعمة:

يعرفها دافت Daft (2000) بأنها "مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المؤسسات التعليمية المكتوبة والغير مكتوبة، والتي يشارك أفراد المؤسسة بتكوينها وتعليمها للأفراد الجدد" (بلال، 2008). وتتوفر الثقافة التنظيمية الإيجابية من خلال امتلاك المؤسسات التعليمية لرؤية استراتيجية محفزة على الإبداع، وتهيئة مناخ عمل ايجابي يشجع على العمل الجماعي، مع امتلاك جميع العاملين لرؤية مشتركة حول المهام التي يؤدونها، والتحسين المستمر للأداء التعليمي والتربوي.

البعد الثالث: البيئة التنظيمية المناسبة:

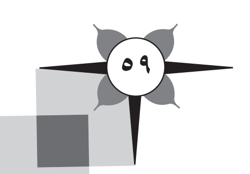
البيئة التنظيمية هي كافة الكيانات أو المتغيرات المحيطة بالتنظيم والتي يحتمل أن تؤثر على أدائها بصورة مباشرة أو غير مباشرة ولا تخضع نسبياً لسيطرتها، وتنقسم إلى بيئة عامة تتكون من الظروف الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والتقنية، وبيئة خاصة تتكون من العملاء، والمنافسون، والحكومة (طه، 2006، ص88 – 89).

و البيئة التنظيمية المناسبة هي جميع العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على المؤسسات التعليمية فتؤثر بها وتتأثر بها وتتفاعل معها في ظل تصميمات تنظيمية تتميز بالمرونة والشفافية والقدرة على تعزيز العلاقات الإيجابية، وذلك من خلال توفير هيكل تنظيمي للمؤسسات التعليمية يتميز بالمرونة والقدرة على الاستجابة لظروف العمل المتغيرة، وتوفير شبكات اتصال فعالة لخدمة المستفيدين، والإفصاح عن نتائج الأداء التعليمي و الإشرافي بكل شفافية، والعمل على تعزيز العلاقات الإيجابية بين الإدارة العليا بالمؤسسة وبين العاملين بها من جهة والمستفيدين من جهة أخرى.

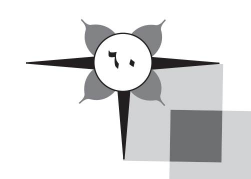
البعد الرابع: نظم فعالة لرفع كفايات الموارد البشرية:

يستند هذا البعد على المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال إتاحة فرص التطوير المهني والتعلم المستمر، وتطوير نظم الاستقطاب والاختيار للمتميزين. (غبور، 2015، ص 620)

ويرى حمود والشيخ (2013، ص 79) بأن مفهوم كفايات الموارد البشرية يعبر عن «مقدرة الشخص على إظهار المعارف والمهارات لتقديم خدمة أو منتج معين حسب المعايير المطلوب»،



وحتى تتم إدارة رأس المال الفكري بمهنية عالية تحتاج هذه المعارف والمهارات المتوافر لدى الأشخاص إلى نظم فاعلة للرفع منها وتحسين أدائها، وذلك من خلال تطوير معايير الاستقطاب، واختيار أفضل الكفاءات، وإتاحة فرص التطوير المهني والتعلم المستمر للعاملين بالمؤسسات التعليمية، وتحفيزهم على تطوير ممارساتهم التعليمية والإشرافية.





الاستراتيجيات العملية

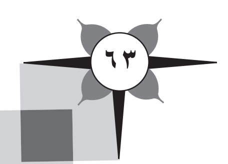
لإدارة رأس المال الفكري

الاستراتيجيات العملية لإدارة رأس المال الفكري:

الاستراتيجيات الأربع لتوماس:

وضع توماس (2004) في كتابه «ثورة المعرفة: رأس المال الفكري ومؤسسة القرن الحادي والعشرين» الاستراتيجيات العملية لإدارة رأس المال الفكري والتي تتكون من أربع خطوات وهي:

- **الخطوة الأولى**: التعرف على الدور الذي تلعبه المعرفة في المنظمة كمدخل ووسيلة إنتاج ومخرج، وذلك عن طريق التعرف على مدى اعتماد المؤسسة على المعرفة، تحديد الأشخاص الحاصلين على مقابل مادي مساو للمعرفة، والتوصل إلى المقابل المادي والمسؤول عن تقديمه. ومحاولة معرفة ما إذا كان المالك للمعرفة هو نفسه القادر على تقديم القيمة القصوى.
- **الخطوة الثانية**: تحليل الأصول المعرفية المولدة لتلك الإيرادات والقيام بتحديد الخبرات والقدرات والعلامات التجارية والممتلكات الفكرية والعملية والتعرف على مزيج أصول رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العملاء.
- **الخطوة الثالثة**: وضع استراتيجية للاستثمار في الأصول الفكرية واستغلالها، من خلال التعرف على الاستراتيجيات التي تزيد من المعرفة للمؤسسة وأعمالها، وضع الطرق والأساليب التي يمكن أن تستخدمها المؤسسة



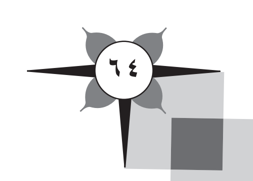
لزيادة قدرتها على تفعيل أصولها الفكرية، والبحث في إمكانية تحسين نتائج المؤسسة عن طريق إعادة هيكلة الأصول الفكرية بتحويل رأس المال الفكري إلى رأس مال هيكلي أو العكس.

- **الخطوة الرابعة**: تحسين العمل المعرفي والعاملين المعرفيين.

استراتيجيات خمس خطوات لدانيال Daniel:

وفي نموذج دانيال (1997) Daniel يشير إلى خمس خطوات لإدارة رأس المال الفكري وهي كالتالي: (الهلالي، 2011)

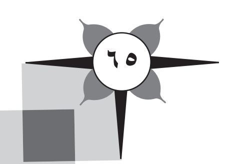
- **الخطوة الأولى**: البدء بالاستراتيجية وذلك من خلال تطوير دور المعرفة في العمل.
- **الخطوة الثانية**: تقييم استراتيجيات المنافسين وما لديه من موجودات فكرية، لمعرفة البيئة التنافسية التي تحتوي رأس المال الفكري.
- **الخطوة الثالثة**: معرفة الموجودات الفكرية، ماذا تملك؟ وماذا تستخدم؟ وإلى أين تعود؟
- **الخطوة الرابعة**: تقييم موجوداتك الفكرية وكلفتها، ماذا تحتاج لتعظيم قيمتها؟
- **الخطوة الخامسة**: تكرار العملية وتصنيف الموجودات الفكرية حسب قيمتها وأهميتها.



استراتيجيات الست خطوات لستهل وبونفور Stahl and Bounfour:

ويحددان ستهل وبونفور Stahl and Bounfour (2008) ست خطوات لإدارة رأس المال الفكري

- **الخطوة الأولى:** تحديد رأس المال الفكري الذي تمتلكه المؤسسة من خلال إعداد سجل يضم بشكل بسيط رأس المال الفكري الحالي في المؤسسة، ويحدد جميع الأرصدة غير الملموسة بالمؤسسة.
- **الخطوة الثانية:** تصنيف رأس المال الفكري إلى ثلاث أقسام، قسم لرأس المال الذي تستخدمه المؤسسة بالفعل، وقسم لما سوف تستخدمه المؤسس مستقبلاً وفقاً لخططها، وقسم لما لا تخطط المؤسسة لاستخدامه مستقبلاً.
- **الخطوة الثالثة:** في ضوء ما تم إنجازه في الخطوتين السابقتين صياغة استراتيجية لتحديد كيف يمكن الاستفادة منه ووضعه في خطة عمل تشغيلية.
- **الخطوة الرابعة:** تقييم وقياس رأس المال الفكري.
- **الخطوة الخامسة:** إجراء مقارنة مرجعية، وذلك بتنظيم مكونات رأس المال الفكري ومقارنته بوضع المؤسسات المنافسة، من أجل تحديد الفرص والتحديات.
- **الخطوة السادسة:** استثمار وتفعيل رأس المال الفكري الذي تمتلكه المؤسسة، فبعد التعرف على قيمة رأس المال الفكري الحالي وحقيقة الوضع التنافسي ومواضع الفجوات بين رأس المال المخطط والفعلي، تستطيع المؤسسة عندئذ التحرك في اتجاه ملء تلك الفجوات والتي

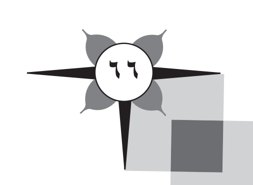


من الممكن استيعابها من خلال التطوير الذاتي الداخلي أو من خلال اكتسابها من مصادر خارجية.

الإجراءات العملية لعارف (2010) لإدارة رأس المال الفكري:

ويضع عارف (2010) مجموعة من الإجراءات لإدارة رأس المال الفكري بحسب مكوناته وهي التالي:

- إجراءات لإدارة لرأس المال البشرى: وتتضمن
- إجراء اجتماعات أسبوعية بين رئيس المؤسسة ومديري الإدارات وبعض الباحثين من إدارات مختلفة، ويتم فيها مناقشة الموضوعات المستجدة ومشكلات العمل ومناقشة الإنجازات.
- عقد محاضرات عامة مخصصة للارتقاء بخبرات رأس المال البشرى.
- عمل دورات تدريب خارجية بحيث يكونوا مطالبين لدى عودتهم بعقد لقاء مفتوح يقومون فيه بتقييم البرنامج الذي اشتركوا فيه وأهم المعلومات أو المهارات المستفادة منه.
- عرض مخرجات كل إدارة من بحوث.
- نشر كافة المعلومات بين العاملين بالمؤسسة وكذا بين مختلف الإدارات عن طريق البريد الإلكتروني الداخلي.
- تفعيل "دائرة الحوار" يشارك فيها العاملون بالمؤسسة ويقومون بطرح أفكار مختلفة ثم يفتح فيها المجال للنقاش بحيث يتم تحليل جدواها



وإمكاني تطبيقها، ثم يتم تكوين مجموعة من العاملين من تخصصات ومستويات مختلف تكون مسئولة عن متابعة ما تم الاتفاق عليه من مقترحات للتطوير.

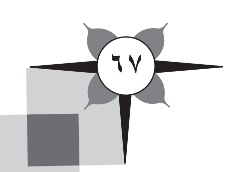
- يقوم رئيس المؤسسة بعمل منافسة فيما بين الأفكار المطروحة لاختيار أفضل فكرة لتطوير الأداء بالمؤسسة.
- إجراءات لإدارة رأس المال الهيكلي: وتتضمن
- توفير مجال واسع لاستخدام تكنولوجيا المعلومات للعاملين بالمؤسسة.
- توفير إدارة خاصة مسئولة عن القيام بالتحديث المستمر لقواعد البيانات.
- عقد شراكة مع جهات أخرى من شأنها تفعيل وتقوية دور المؤسسة.
- توفير إدارة للجودة تتولى الإشراف على مخرجات كل إدارة من بحوث أو دراسات أو استطلاع للرأي.

الاستراتيجيات العملية المقترحة لإدارة رأس المال الفكري:

في ضوء الاستراتيجيات السابقة يمكن اقتراح نموذج لإدارة رأس المال الفكري بالمؤسسات التربوية

الهدف:

وضع استراتيجيات عملية لدى قادة المؤسسات التعليمية من أجل الاستفادة من رأس المال الفكري المتوافر بتلك المؤسسات بالشكل الأمثل.



أسس بناء النموذج:

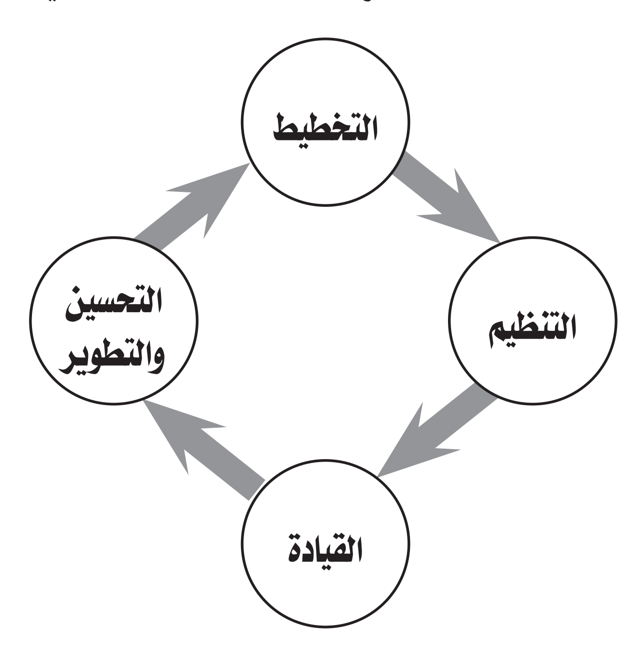
1 - اقتناع قيادات المؤسسات التعليمية بأهمية تنمية واستثمار رأس المال الفكري.

2 - تدريب قادة المؤسسات التعليمية حول مفاهيم واستراتيجيات إدارة رأس المال الفكري.

مكونات النموذج:

يتكون النموذج المقترح من أربع خطوات تكون متتابعة ومتداخلة مع بعضها البعض في حلقة دائرية مستمرة وهي:

شكل (2): الخطوات الأربع المقترحة لإدارة رأس المال الفكري



- **التخطيط**: وفيها ويتم فيها جمع المعلومات والبيانات الخاصة بالمؤسسة التعليمية، وتحديد وصياغة التوجهات الاستراتيجية وأهداف إدارة رأس المال الفكري، وتحديد الأدوار الجهات والأطراف ذي العلاقة، ووضع مؤشرات نجاح إدارة رأس المال الفكري استناداً للأهداف الموضوعة.

- **التنظيم**: وفي هذا الخطوة يتم تنظيم البيانات والمعلومات والنماذج المخصصة لعملية إدارة رأس المال الفكري وتجهيز قواعد البيانات لتخزين بيانات ومعلومات رأس المال الفكري المتوافر بالمؤسسة التعليمية.

- **القيادة**: وفي هذه المرحلة يتم توجيه أصول رأس المال الفكري لتكون لديها المقدرة على الإبداع والتميز، مع استقطاب وصناعة رأس المال الفكري.

- **التحسين والتطوير**: وذلك من خلال التقييم المستمر للخطوات السابقة وإدخال التحسينات والتطويرات عليها بما يتلاءم مع ظروف وقدرات المنظمة وبما يستجد عليها من مستجدات داخلية وخارجية.

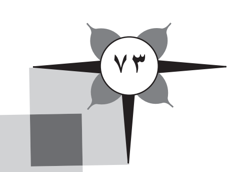


قياس
رأس المال الفكري

قياس رأس المال الفكري (IC):

يؤكد الهلالي (2011) أنه لا توجد هناك طريقة واحدة متفق عليها في قياس رأس المال الفكري في المؤسسات بصفة عامة ومؤسسات التعليم بصفة خاصة، وإنما توجد هناك طرق عديدة. ويشر إلى أنه لضمان أن تكون طريقة قياس رأس المال الفكري مفيدة، يجب أن يتوافر لها بيانات ومعلومات دقيقة تعالج المستقبل بدلاً من الماضي، من خلال توافر معايير ثابتة لرصد وتقييم الأداء على مر الزمن، وكذا نظام لإدارة هذه البيانات والمعلومات يحدد الأثر المحتمل على جميع أصحاب المصلحة بغية تجنب المفاجآت غير المرغوبة.

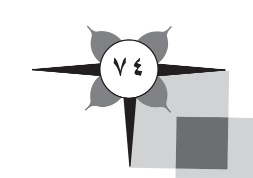
ويرى عبداللطيف (2014) أن من أهم المشكلات التي تواجه عملية قياس رأس المال الفكري صعوبة تقدير العوائد المستقبلية من مكونات رأس المال الفكري يرجع لصعوبة الرقابة والتحكم في تلك المكونات مقارنة بالأصول المادية فالاستثمار في الموارد البشرية ذات المهارات المتخصصة من خلال التدريب والتأهيل على سبيل المثال سوف يترتب عليه منافع اقتصادية إلا أن هناك احتمال لترك تلك الموارد البشرية المتخصصة للعمل بالمؤسسة ومن ثم تزداد ظروف عدم التأكد المرتبطة بتلك العوائد وتنخفض درجة الثقة في تقديرات تلك العوائد، بالإضافة إلى الافتقار إلي وجود مقاييس كمية يمكن استخدامها لقياس رأس المال الفكري بدقة وموضوعية.



واستعرضت شنودة (2012) في دراستها بعض النماذج العالمية لقياس واقع رأس المال الفكري وهي نموذج جامبلي (1998) Gumbley والذي يركز على إيجاد بيئة عمل تساعد على نقل المعارف والخبرات والتعرف على المصادر الرئيسية للمعارف والخبرات، والتدريب والتطوير، وإيجاد معارف بسيطة، وتكنلوجيا مناسبة، ونموذج التكامل لجرانوفيتر (1995) Grenovetter الذي يدرس كيفية تأثر السلوك والمؤسسات بشبكة العلاقات الاجتماعية، ونموذج نوناكا وتاكيوشى (1995) Nonaka & Takseuchi الذي حلل هذا النموذج المعرفة إلى بعدين: البعد المعرفي والبعد الوجودي، فالبعد الأول يعنى بأنماط تعبيرات المعرفة أي التمييز بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية, أما البعد الأخر فيتعلق بمكان المعرفة التي تكمن في المستويات الفردية أو الجماعية، أما نموذج بوتس وبروجين Bots & Brujin فهو يختص بسلسلة القيم المعرفية، ذلك أن أفضل السبل لإدارة المعرفة وتقييمها يتم من خلال سلسلة القيم المعرفية، والتي يتم فيها تحقيق "تقييم الفعالية في كل خطوة للعملية المعرفية, حيث تعتبر فعالة وناجحة إذا تم أداء هذه الأنشطة المختلفة بصورة جيدة. واخيراً نموذج نجينكس وأولفمان Jennex, M. & Olfman الذي يسمى بنموذج التأثيرات الناجحة ويشتمل على خمسة مراحل وهي جودة النظام، وجودة المعرفة، ورضا مستخدم المعرفة، والعوائد المتاحة، والاثر الرجعي.

ويشير كلثوم والعيد (2011) بعد مراجعة للدراسات المتخصصة في هذا المجال وتحليلها أن نماذج قياس رأس المال الفكري تختصر في ثلاثة اتجاهات فكرية وهي:

- **النماذج الكمية**: وهي النماذج التي تستند إلى المبادى الإقتصادية مثل حساب الجهد الذي يبذله العامل بطريقة التكلفة والعائد.



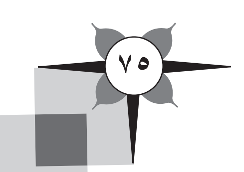
- **النماذج النوعية**: وهي النماذج التي تستند إلى المنهج النوعي والنظرة الشمولية.

- **النماذج السلوكية**: وهي النماذج التي تعتمد على المنهج السلوكي مثل الإسهامات النوعية للعاملين في تجسيد واقع ملموس في سلوكهم. (أورد في: الشمري، 2014)

وسعى الهلالي (2011) إلى تصنيف الطرق المستخدمة في قياس رأس المال الفكري في أربعة مجموعات، وذلك على النحو التالي:

1 - **المقاييس الوصفية Descriptive Measurements**: وتركز هذه المقاييس على تحديد سمات وخصائص رأس المال الفكري، واستطاع الآراء والاتجاهات ذات التأثير غير المباشر على أداء عمليات المعرفة وتحقيق نتائجها المرغوبة. وتتم عملية القياس في هذه النماذج استناداً على الخبرة الذاتية والتقدير الشخصي للقائمين بالدراسة. وتتضمن هذه المقاييس: أداء تقييم معرفة الإدارة. والتقييم الذاتي لإنتاجية ذوي المهن المعرفية. وبطاقة الأداء المتوازن لقياس وإدارة أصول المعرفة.

2 - **مقاييس الملكية الفكرية IntellectualPropertyMeasurements**:
وتركز هذه المقاييس على تحديد قيمة رأس المال الفكري بما يتضمنه من مكونات أساسية تشمل رأس مال هيكلي، ورأس مال بشري، ورأس زبوني، ثم تحويل الأصول المعرفية غير الملموسة في أقسام المنظمة المختلفة إلى أشكال الملكية الفكرية لتكون أكثر تحديداً وأسهل استخداماً.



3 - مقاييس القيمة السوقية Market Value Measurements:

وتركز هذه المقاييس على الفرق بين القيمة الدفترية والقيمة السوقية للمنظمة، وغالباً ما تعتمد على أسس ومبادئ مالية ومحاسبية مثل: القيمة السوقية، والقيمة الدفترية، والقيمة غير الملموسة المحسوبة.

4 - مقاييس العائد على الأصول Return on Assets Measurements:

وتعتمد هذه المقاييس على احتساب العائد على الأصول (ROA).

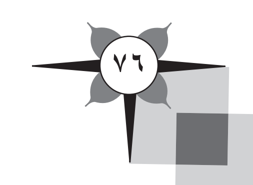
ويشير بلوويمان (2007) Plowman من رؤية محاسبية إلى أنه يمكن تصنيف الطرق المستخدمة في قياس رأس المال الفكري إلى مجموعتين وهما:

1 - طرق قياس تؤدي إلى بناء قيمة مالية لرأس المال الفكري مثل:

- القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) والقيمة السوقية المضافة (MVA).
- نموذج السوق إلى القيمة الدفترية (Market to Book Value).
- نموذج توبن (Tobin).
- نموذج بيلك معامل القيمة الفكرية المضافة (Public VAIC).
- نموذج القيم غير الملموسة المحسوبة (Calculated Intangible Value).

2 - طرق قياس لا تؤدي إلى بناء قيمة مالية لرأس المال الفكري مثل:

- بطاقة الأهداف المتوازنة (Balance Scorecard).
- نموذج سكانديا (Skandia).
- نموذج مؤشر القيمة الفكرية (Intellectual Capital – Index).

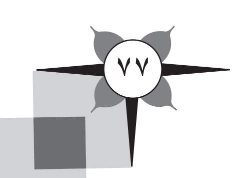


ولصعوبة قياس مكونات رأس المال الفكري وتمثيلها كمياً عمد كثير من الباحثين إلى وضع مؤشرات لقياس رأس المال الفكري ومكوناته. حيث استخدمت بريطل وبريطل (2015) مجموعة من المؤشرات لقياس مكونات رأس المال الفكري وذلك حسب الجدول رقم (2):

جدول (2)

مؤشرات قياس رأس المال الفكري

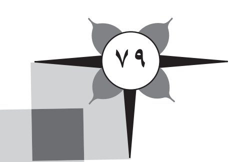
المكون	البعد	مؤشرات القياس
مؤشرات قياس رأس المال البشري	كفاءات الأفراد	القيادة الاستراتيجية
		نوعية الأفراد
		القدرة على التعلم لدى الأفراد
		كفاءة عمليات تدريب الأفراد
		قدرة الأفراد على المشاركة في صنع القرارات
	إبداع الأفراد العاملين	القدرة الإبداعية للأفراد
		الدخل المتأتي من أفكار الأفراد الأصلية
	سلوك وموقف الأفراد	التفاعل مع القيم المؤسسية
		درجة الرضا
		معدل دوران الأفراد
		متوسط سنوات الخدمة



المكون	البعد	مؤشرات القياس
مؤشرات قياس رأس المال الهيكلي	ثقافة المنظمة	طبيعة بناء ثقافة المنظمة
		تطابق العاملين مع منظور المنظمة ورويتها المستقبلية
	الهيكل التنظيمي	توضيح العلاقة بين السلطة والمسؤولية والمنفعة
		صلاحية نظام الرقابة بالمنظمة
	التعلم التنظيمي	بناء شبكة معلومات داخلية والاستفادة منها
		بناء مخزون تعليمي للمنظمة واستخدام هذا المخزون
	العمليات التشغيلية	فترة العمليات التجارية
		كفاءة العمليات التشغيلية
		مستوى جودة المنتج
	نظم المعلومات	الدعم المتبادل والتنسيق بين العاملين
		توافر البيانات والمعلومات ذات العلاقة بأنشطة المنظمة وأعمالها
		المشاركة في المعرفة

المكون	البعد	مؤشرات القياس
مؤشرات قياس رأس المال العلاقات	القدرات التسويقية الأساسية	بناء واستخدام قاعدة بيانات المستفيدين
		القدرة على خدمة المستفيدين
		القدرة على تحديد حاجات المستفيدين
	كثافة السوق	الحصة السوقية
		الأسواق المحتملة
		الوحدات المباعة إلى عدد المستفيدين
		سمعة العلامة التجارية
		بناء قنوات البيع والتوزيع
	ولاء المستفيدين	رضا المستفيدين
		شكاوى المستفيدين
		حجم الاستثمار في بناء العلاقات مع المستفيد
		مستوى كسب المستفيدين جدد
		مستوى خسارة المستفيدين الحاليين.
		القدرات التسويقية الأساسية

المصدر: (**بريطل وبريطل**، 2015) (**بتصرف**)



ويمكن استخدام مجموعة المؤشرات السابقة في قياس رأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية وذلك لأن تلك المؤشرات تعطي تصور عن مكامن الخلل ومناطق التدخل الممكنة لتطوير رأس المال الفكري وتنميته بالمؤسسات التعليمية.



معوقات ومتطلبات
إدارة رأس المال الفكري
بالمؤسسات التعليمية

معوقات إدارة رأس المال الفكري:

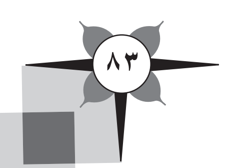
توجد مجموعة من المعوقات لإدارة رأس المال الفكري في المؤسسات التعليمية، والتي يمكن تحديدها في المعوقات التنظيمية، والمعوقات البشرية، والمعوقات المادية، وهي كالتالي:

أولاً: المعوقات التنظيمية:

تمثل المعوقات التنظيمية العقبات والمشكلات التي تواجه إدارة رأس المال الفكري فيما تتضمنه من لوائح وتشريعات وهياكل تنظيمية وأنظمة وإجراءات العمل.

ومن أبرز المعوقات التنظيمية لإدارة رأس المال الفكري للمؤسسات التعليمية تتمثل في الآتي:

- قصور التشريعات الداعمة للإبداع والابتكار في بيئة العمل.
- قلة برامج التنمية المهنية التي تناسب احتياجات العاملين بالمؤسسات التعليمية
- غياب الثقافة التنظيمية التي تعزز عمليات التعلم وتبادل الخبرة
- قلة ممارسات التفويض بصورة ديمقراطية بين مديري المؤسسات التعليمية والعاملين بها
- قلة الفرص المتاحة للعاملين للمشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرارات بالمؤسسات التعليمية



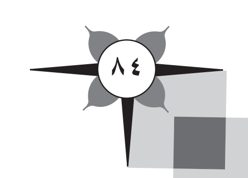
- غياب التوصيف لأدوار ومسؤوليات العاملين بالمؤسسات التعليمية
- ضعف تمكين العاملين بالمؤسسات التعليمية لممارسة القيادة

ثانياً: المعوقات المادية:

وتتمثل في الصعوبات التي تواجه إدارة رأس المال الفكري والمرتبطة بالموارد المالية، وجود التجهيزات والمباني المدرسية وشبكات الاتصال، وقواعد المعلومات والبيانات

إن من أبرز المعوقات المادية لإدارة رأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية تتلخص في الآتي:

- ندرة توفر الحوافز المشجعة على مشاركة العاملين بالمؤسسات التعليمية معارفهم وخبراتهم مع زملائهم
- نقص القاعات المجهزة لعقد البرامج التدريبية وورش العمل
- قلة المخصصات المالية لدعم انشطة التعلم لمنسوبي المؤسسات التعليمية
- قصور شبكة الاتصالات بالمؤسسات التعليمية في تعزيز تدفق المعلومات بين العاملين
- قلة توفر أنظمة الكترونية لبناء قواعد بيانات متكاملة ومتاحة حول خبرات وتجارب العاملين بالمؤسسات التعليمية.
- ضعف ملاءمة بعض الابنية بالمؤسسات لمتطلبات وانشطة عمليات التعلم والتعليم
- ضعف البنية التحتية من تجهيزات ومعامل بالمؤسسات التعليمية

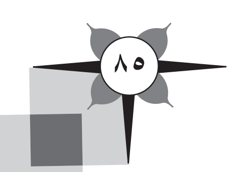


ثالثاً: المعوقات البشرية:

يؤكد الصمداني (2016) أن المصدر الحقيقي لرأس المال الفكري هو المورد البشري، وهو أحد المقاييس التي تقاس بها ثروة الامم.

ومن أبرز المعوقات البشرية لإدارة رأس المال الفكري:

- عزوف العاملين بالمؤسسات التعليمية عن المشاركة في برامج التنمية المهنية بداخل المكتب أو خارجها.
- ضعف امتلاك العاملين بالمؤسسات التعليمية لمهارات البحث العلمي لمواجهة المشكلات التربوية
- تدني مستوى وعي العاملين بالمؤسسات التعليمية بأهمية تبادل الخبرات والمعارف المهنية
- قلة مشاركة العاملين بالمؤسسات التعليمية في اللقاءات والاجتماعات المتبادلة بينهم.
- إحجام العاملين بالمؤسسات التعليمية عن طرح ممارساتهم المهنية للمناقشة والتأمل مع زملائهم.
- ضعف قدرة العاملين بالمؤسسات التعليمية على إنتاج معرفة مهنية مبتكرة لتطوير الممارسات المهنية
- ضعف قدرة مديري المؤسسات التعليمية على تشخيص الفجوة المعرفية لدى العاملين بها.



- غياب فرص العصف الذهني واستمطار الأفكار بين العاملين بالمؤسسات التعليمية.
- قصور مهارات العمل الجماعي أو العمل بروح الفريق الواحد بالمؤسسات التعليمية

متطلبات إدارة رأس المال الفكري:

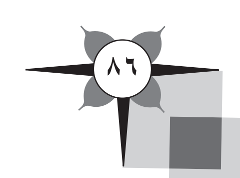
نظرًا للأهمية الكبرى لعملية أدارة رأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية، والدور البارز الذي يمثله فإن هناك متطلبات ينبغي مراعاتها لتحقيق الكفاءة والفاعلية للمؤسسات التعليمية، ويرى الطاهر (2011) أنه يتطلب تطبيق إدارة المعرفة وإدارة رأس المال الفكري توفر مجموعة العناصر التالية وهي الهياكل التنظيمية المرنة، والثقافة التنظيمية، والقيادة الرشيدة، وتكنلوجيا المعلومات

ويمكن تحديد متطلبات إدارة رأس المال الفكري في ثلاثة أبعاد وهي المتطلبات التنظيمية، والمتطلبات البشرية، والمتطلبات المادية، وهي كالتالي:

أولاً: المتطلبات التنظيمية:

تتمثل المتطلبات التنظيمية في مجموعة الإجراءات الخاصة بالنظم واللوائح المحددة للعمل والهياكل التنظيمية لإدارة رأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية.

ويشر خليل (2015) من أهم المتطلبات التنظيمية تحسين نظام اكتشاف العاملين المبدعين، التوازن بين السلطة والمسئولية، تحسين أساليب حل المشكلات ودعم القرار، تبسيط الإجراءات، اللامركزية، إعداد وتدعيم كوادر

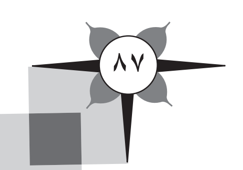


الصف الثاني، التوسع في استخدام التطبيقات التكنولوجية الحديثة، ترشيد النفقات، والأبحاث والتطوير، زيادة الإيرادات.

بينما يرى قرني وعتيقي (2012) مجموعة من المتطلبات وتتمثل في تطوير اللوائح والسياسات الداخلية، توفير مناخا تنظيميا يشجع الأفراد على إنتاج وتطبيق أفكار جديدة، تحديث الهياكل التنظيمية وتطويرها. وتوصلت ويح (2013) إلى أن من أبرز المتطلبات التنظيمية اعداد هياكل تنظيمي ذات تسهيلات مناسبة.

من أبرز المتطلبات التنظيمية اللازمة في إدارة رأس المال الفكري لتحقيق الكفاءة والفاعلية للمؤسسات التعليمية تتمثل في الآتي:

- بناء هيكل تنظيمي يقوم فريق العمل لتحويل القرارات من الفردية للجماعية من خلال إشراك العاملين بها في اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجههم.
- ثقافة تنظيمية إيجابية تحفز الإبداع والابتكار وتكافئ على الإنجاز الفكري.
- خلق ثقافة تعاونية تعزز عمليات التعلم وتبادل الخبرات.
- تهيئة المناخ الإيجابي المحفز على الاتصال الإيجابي بين جميع العاملين بها.
- تعزيز العمل الفريقي الداعم لإنتاج المعرفة ونشرها وتطبيقها.
- توفير وسائل متعددة لسهولة انتقال المعلومات والمعرفة بين المستويات الإدارية المختلفة.



- التقييم التنظيمي وتوجيه أنشطة المؤسسات التعليمية لضمان أولوية استراتيجية تنظيم إدارة رأس المال الفكري.
- وجود آلية واضحة لدعم وتطوير أبحاث وابتكارات العاملين بها وحفظها ونشرها.
- بناء نظام متكامل لإدارة رأس المال الفكري لتحقق لها الميزة التنافسية لها
- استحداث آلية لحفظ الخبرات التراكمية لدى العاملين المتوقع تركهم للعمل بسبب النقل أو التقاعد

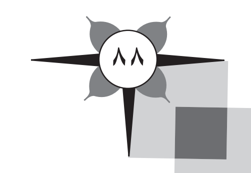
ثانياً: المتطلبات المادية:

المتطلبات المادية لإدارة رأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية هي جميع العناصر المادية من الأبنية والمقرات والأجهزة وشبكات الاتصال وقواعد المعلومات.

ويشر الصمداني (2016) إلى أن المتطلبات المادية بمدارس التعليم العام تتمثل في تهيئة البنية التحتية المتكاملة التجهيزات، وتوفير قواعد المعلومات.

ومن أبرز المتطلبات المادية اللازمة في إدارة رأس المال الفكري لتحقيق الكفاءة والفاعلية للمؤسسات التعليمية:

- وجود قاعدة معلومات للعاملين بالمؤسسات التعليمية لحفظ البيانات والرجوع إليها عند الحاجة وبكل سهولة.
- تخصيص ميزانية لتمويل ودعم مشاريع البحث العلمي والتطوير

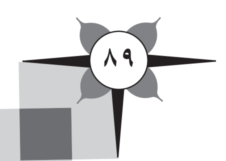


- تهيئة البنية التحتية من تجهيزات ومعامل تساعد العاملين المبدعين على إطلاق ابداعاتهم ونشر أفكارهم.
- وجود أنظمة الكترونية لبناء قواعد بيانات متكاملة ومتاحة حول خبرات وتجارب العاملين بالمؤسسات التعليمية
- وجود نظام حوافز ومكافآت تشجع العاملين على مشاركة معارفهم وخبراتهم وزملائهم
- توفر قاعات مجهزة لعقد البرامج التدريبية وورش العمل
- استثمار الشبكات الاجتماعية لتبادل الخبرات والتجارب بين العاملين بالمؤسسات التعليمية

ثالثاً: المتطلبات البشرية:

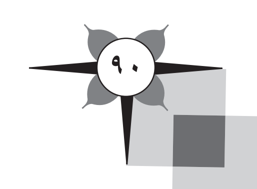
يعتبر المتطلبات البشرية من أهم المتطلبات وذلك لأنه المرود البشري له القدرة على تطوير العمل بالمؤسسات التعليمية ورفع أدائها والاستفادة من كافة الموارد الأخرى، وتوصلت دراسة ويح (2013) إلى مجموعة من المتطلبات البشرية ومنها المشاركة في التدريب والتعلم وكسب الخبرات داخل الجامعة، تحفيز أعضاء هيئة التدريس بالجامعة وحثهم على التطوير المستمر، وتزويد أعضاء هيئة التدريس بالمعلومات الجديدة عن طريق الاجتماعات الدورية.

بينما يرى الصمداني (2016) بأن من أبرز المتطلبات البشرية تشجيع المعلمين وتحفيزهم وتنمية مهاراتهم ومعارفهم من خلال الالتحاق ببرامج التنمية المهنية واللقاءات والورش التدريبية، تنمية العمل الجماعي بين المعلمين والعمل كفريق واحد لتمكنهم من نقل المعرفة ونشرها وتطبيقها.



ومن أبرز المتطلبات البشرية اللازمة في إدارة رأس المال الفكري في الآتي:

- وجود برامج التنمية المهنية للعاملين بالمؤسسات التعليمية لكسب الخبرات وتنمية مهاراتهم ومعارفهم
- تخصيص أوقات محددة للعاملين بالمؤسسات التعليمية للانخراط في عملية التعلم من خلال اللقاءات المتبادلة فيما بينهم.
- إطلاع العاملين بالمؤسسات التعليمية على المستجدات بشكل مستمر عن طريق الاجتماعات الدورية
- تحفيز العاملين بالمؤسسات التعليمية لإظهار ما لديهم من خبرات ومعارف
- توظيف الخبرات التراكمية لدى للعاملين في تحسين الأداء بالمؤسسات التعليمية
- تمكين للعاملين بالمؤسسات التعليمية من القيام بالمهام الموكلة إليهم، وإعطائهم الثقة بالنفس.
- إتاحة الفرصة للعاملين بالمؤسسات التعليمية للمشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية المختلفة
- توفير الفرص للعاملين بالمؤسسات التعليمية لتجريب مبادراتهم وأفكارهم الإبداعية

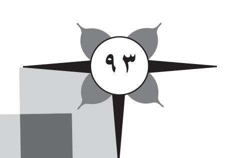




- المراجع العربية
- المراجع الأجنبية

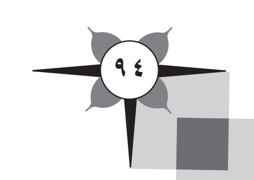
المراجع العربية:

- أبكر، بحر الدين عبد الله (2015). الاستثمار في التعليم وأثره في بناء القدرات البشرية في الجامعات السودانية الحكومية في ضوء مقتضيات اقتصاديات المعرفة (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة أم درمان الاسلامية، أم درمان.
- البابطين، عبد الرحمن بن عبد الوهاب بن سعود (2014). درجة ممارسة المشرفين التربويين لأساليب الإشراف التربوي التطوري بمدينة الرياض. مجلة العلوم التربوية: مج. 26، ع. 1.
- توماس أ. ستيوارت (2004) ثورة المعرفة: رأس المال الفكري ومؤسسة القرن الحادي والعشرين، ترجمة علا أحمد إصلاح - الدار الدولية للاستثمارات الثقافية.
- الحربي، فهد (2015). أداء المشرف التربوي في ضوء تطبيق مفهوم الاقتصاد المعرفي بإدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية. مجلة كلية التربية (جامعة بنها) - مصر، مج26, ع102، 73 - 98.
- الخطيب، معزوزة عبد الله. (2013). دور رأس المال الفكري في تطوير الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأزهر



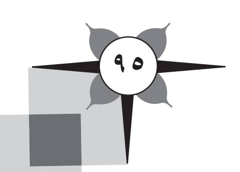
(غزة). كلية الاقتصاد والعلوم الادارية. فلسطين. غزة.

- خليل، تامر محمد أحمد (2015). إدارة رأس المال الفكري كمدخل لتدعيم تطوير المنظمات. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية – مصر، مج6, ع1، 133 – 156.
- رفاعي، ممدوح عبد العزيز (2004). إدارة المعرفة: طريق المنظمات المتعلمة إلى التميز. إدارة الاعمال – مصر، ع 106، 23 – 30.
- الزايدي، نور (2011). توطين الإشراف التربوي في المدرسة كمجتمع تعلم مهني: تصور مقترح (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الزبون، محمد سليم، والأشقر، أشرف علي عبد الفتاح (2016). أسس تربوية مقترحة لتنمية رأس المال الفكري لدى المعلمين بناء على متطلبات التنمية المستدامة. مجلة دراسات نفسية وتربوية – جامعة قاصدي مرباح – الجزائر، ع16، 177 – 194.
- الزهراني، محمد بن موسى (2009). الإشراف التربوي بين الواقع والمأمول بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية. (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة أم درمان الاسلامية، أم درمان.
- الزهيري، إبراهيم عباس (2012). رأس المال الفكري: الخيار الاستراتيجي المستقبلي لمؤسسات التعليم العالي. المؤتمر العلمي السنوي العربي الرابع لكلية التربية النوعية جامعة المنصورة (إدارة المعرفة وإدارة رأس المال

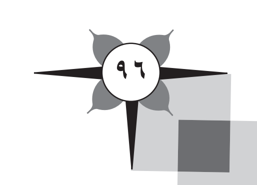


الفكري في مؤسسات التعليم العالي في مصر والوطن العربي) - مصر، مج 1، المنصورة: كلية التربية النوعية - جامعة المنصورة، 19 - 45.

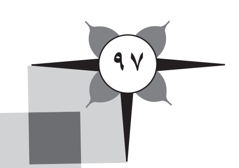
- السيد، شذي فضل (2015). دور الإشراف التربوي في ترقية أداء معلم المرحلة الثانوية: دراسة ميدانية بولاية الخرطوم: محلية كرى. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم درمان الاسلامية، أم درمان.
- سبعان، صالح عبد الرحمن (2015). إدارة استثمار رأس المال البشري السعودي في ضوء متطلبات التنمية الشاملة والمستدامة. مجلة كلية التربية - عين شمس - مصر، ع39, ج3، 159 - 191.
- الشاعر، عدلي، كمال، نادية، الحجار، رائد، وعتيبة، أمال (2012). إدارة المعرفة مدخل لتطوير الإشراف التربوي. مجلة البحث العلمي في التربية - مصر، ع 13, ج 3، 1657 - 1684.
- الشرباني، عبد العزيز أحمد، نور، عبد الناصر إبراهيم، وناصر الدين، يعقوب عادل (2013). تطور رأس المال الفكري: دراسة حالة جامعة الشرق الأوسط. المجلة الاردنية في إدارة الاعمال (الاردن)، مج 9, ع 3، 567 - 602.
- الشمري، عيد عائد خليف. (2014). درجة توافر رأس المال الفكري وعلاقتها بدرجة تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة الكويتية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا. كلية العلوم التربوية. الأردن. عمان.



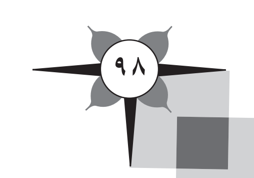
- الشهري، ميعاد (2016). الأساليب الإشرافية التي تتبعها المشرفات وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية بمحافظة خميس مشيط (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الملك خالد، أبها.
- الشيخ، عبد الواحد بن عبد الولي وكيل. (2013). درجة ممارسة المشرف التربوي لأدواره الفنية في ضوء أنماط الإشراف التربوي الحديثة (ماجيستير).
- الصمداني، محمد علي عوض (2016). معوقات إدارة رأس المال الفكري بمدارس التعليم العام بمحافظة الليث من وجهة نظر قادتها. مجلة القراءة والمعرفة – مصر، ع181، 1 – 44.
- طه، طارق (2006). السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والإنترنت. الإسكندرية: دار الفكر.
- عاشور، سعدي، وحسين، عبد السلام (2010). إدارة رأس المال الفكري واستثماره أداة تنافسية لبقاء المنظمات المعاصرة. مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية – العراق، مج 2, ع 4، 1 – 13.
- عبد السلام، بندي عبد الله وعلة، مراد (2011). دور رأس المال الفكري (المعرفي) في خلق الميزة التنافسية في ظل إدارة المعرفة. الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة بالجزائر، جامعة الشلف، يومي 13 – 14 ديسمبر.



- عبد العزيز، قرفي (2016). مفاتيح الإبداع والتميز التنافسي في المؤسسات الاقتصادية: إدارة المعرفة. أبحاث الندوة العلمية الثالثة: الإبداع الإداري في العالم العربي – مركز البحث وتطوير الموارد البشرية – رماح – الأردن، 101 – 124.
- عبيدات، ذوقان. عدس، عبد الرحمن. عبد الحق، كايد (1996). البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، ط 5، عمان: دار الفكر.
- العساف، صالح (2012). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، الطبعة الثانية، الرياض: دار الزهراء.
- العصفور، صالح (2012). سياسات التنافسية. جسر التنمية – الكويت، مج 11, ع 115، 2 – 14.
- علي، صولي. (2014). رأس المال الفكري وأثره على إدارة العاملين: دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء ورؤساء أقسام في شركة سوناطراك. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية – جامعة زيان عاشور بالجلفة – الجزائر، ع 20، 265 – 293.
- العنزي، سعد علي، وصالح، أحمد علي (2009). إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال. عمان: اليازوري
- عوادي، ميادة (2014). إدارة التغيير القائم على رأس المال الفكري. المؤتمر الدولي العلمي حول إدارة التغيير في عالم متغير – مركز البحث وتطوير الموارد البشرية – رماح – الأردن، عمان: مركز البحث وتطوير الموارد البشرية – رماح، 1 – 21.

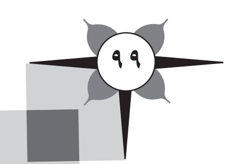


- العوامرة، عبد السلام فهد نمر (2006). العلاقة التأثيرية بين رأس المال الفكري وتنمية القدرات الإبداعية لأعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم التربوية – الجامعة الأردنية. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي: مج. 9، ع. 23.
- غبور، أماني (2015). تصور مقترح لإدارة رأس المال الفكري بمؤسسات التعليم العالي في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة. دراسات تربوية واجتماعية – مصر، مج21, ع4، 603 – 646.
- القُبلي، منال محمد، (2015). واقع إدارة رأس المال الفكري في كليات التعليم العالي الأهلي بالمملكة العربية السعودية. (رسالة ماجستير غير منشورة). كليات الشرق العربي، الرياض.
- قرني، أسامة، والعتيقي، إبراهيم (2012). إدارة رأس المال الفكري بالجامعات المصرية كمدخل لتحقيق قدرتها التنافسية: تصور مقترح. التربية – مصر، مج 15, ع 38، 223 – 334.
- قشقش، خالد أحمد (2014). إدارة رأس المال الفكري وعلاقته في تعزيز الميزة التنافسية دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. جامعة الأزهر. غزة.
- قشطة، آمال (2015). استراتيجية مقترحة لتطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية. (رسالة ماجستير غير



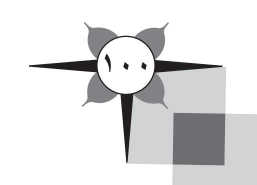
منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة.

- قيطة، نهلة عبد القادر إبراهيم، الزيان، داليا بشير اسحق (2014). درجة ممارسة المشرفين التربويين لأساليب الإشراف التربوي في غزة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية: مج. 2، ع. 6.
- مجيد، سوسن (2014). أسس بناء الاختبارات والمقاييس النفسية والتربوية. الطبعة الثالثة، عمان: مركز ديبونو لتعليم التفكير
- محمد، أشرف السعيد، الزائدي، أحمد محمد (2015). مجتمعات التعلم المهنية كمدخل رأس المال الفكري بالمدارس الثانوية – تصور مقترح. المجلة العلمية، كلية التربية بالمنصورة عدد يناير، 1 – 82.
- مرسي، شيرين عيد (2013). تفعيل دور التعليم الجامعي في تلبية متطلبات تنمية رأس المال الفكري: (دراسة مستقبلية). مجلة كلية التربية (جامعة بنها) – مصر، مج 24, ع 95، 69 – 141.
- الهلالي، الهلالي الشربيني (2011). إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي. مجلة بحوث التربية النوعية: ع.22.
- ويح، محمد عبد الرزاق إبراهيم (2013). متطلبات تطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات: (دراسة ميدانية على جامعة بنها). مجلة كلية التربية (جامعة بنها) – مصر، مج 24, ع 95، 239 – 244.



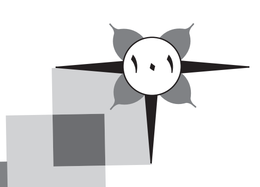
المراجع الأجنبية:

- Bontis, N, Keow, W, Richardson, S. (2000). Intellectual capital and business performance in Malaysian industries, Journal of Intellectual Capital, 1 (1): 85 – 100.
- Brooking, A. (1997). The management of intellectual capital. Long range planning, 30(3), 364 – 365.
- Chin, Joseph M. & Yung – Siang, Yang (2014) Examining the Relationships Among Principals' Knowledge Leadership, Teachers' Professional Development, and School Intellectual Capital, Journal of Education & Psychology, 37(4), 1 – 30
- Hansen, MT, Nohria, N & Tierney, T (1999), 'What's your strategy for managing knowledge?' Harvard Business Review, vol. 77, no. 2, pp. 106 – 116.
- Marr, B. (2008) Impacting Future Value: How to Manage your Intellectual Capital. Management Accounting Guideline (MAG) Jointly Published by CMA, AICPA, and CIMA. http: / /www.journalofaccountancy.com /

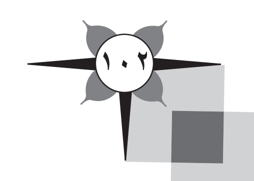


content /dam /jofa /archive /issues /200809 / /mag – intcapital – eng.pdf

- Marr, Bernard (2008). Management Accounting Guideline – Impacting Future Value: HowtoManage Your Intellectual Capital, New York: The American Institute of Certified Public Accountants. Inc.
- OECD, (1999), The Organization for Economic Co – operation and Development (OECD), "Measuring and Reporting Intellectual Capital", Experience, Issues and Prospect Program Notes & Background to Technical Meeting and policy and Strategy Forum, Paris, 1999, P34.
- Plowman, D. (2007). «Intellectual Capital and Financial Returns of Companies», Journal of Intellectual Capital, Vol. 8, No. 4, p.5.
- Porter, M. E., Sachs, J. D., & Warner, A. M. (2000). Executive summary: Current competitiveness and growth competitiveness. The global competitiveness report, Oxford University Press the World Economic Forum, New York.



- Shehzad, U., Fareed, Z., Zulfiqar, B., Shahzad, F., & Latif, H. S. (2014). The Impact of Intellectual Capital on the Performance of Universities. European Journal of Contemporary Education, 10(4), 273 – 280.
- Stahle, P., & Bounfour, A. (2008). Understanding dynamics of intellectual capital of nations. Journal of intellectual capital, 9(2), 164 – 177.
- Stewart, T., & Capital, I. (1997). The new wealth of organizations. Nicholas Brealey, London.
- Sveiby, K. E. (1997). The new organizational wealth: Managing & measuring knowledge – based assets. United States of America: Berrett – Koehler Publishers.
- Ulrich, D. (1998). A new mandate for human resources. Harvard business review, 76, 124 – 135.
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W., & Lepak, D. P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. Academy of management Journal, 39(4), 836 – 866.



تم ولله الحمد



لمراسلة المؤلف

حامد هاشم الراشدي

مكة المكرمة

00966503531341

Gifted - 13@hotmail.com



دار طيبة الخضراء
للنشر والتوزيع | علم ينتفع به

إدارة رأس المال الفكري
بالمؤسسات التعليمية

حامد هاشم محمد الراشدي

الطبعة الأولى 1438-2017


9 786030 249633